Guidance for Developing Action Plans for Federal Departments and Agencies Implementing Modern Comptrollership

Comptrollership Modernization Directorate
May 2002

Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

1. Purpose

This document is intended to provide suggestions to departments and agencies as they develop their action plan for implementing Modern Comptrollership (MC). It proposes what the fundamental elements of the action plan might be in order to derive the most out of the plan and out of the long term MC initiative.

An illustrative template Action Plan that applies the proposed suggestions is presented at the end of this document. It suggests a two-section plan, a 'text' section to position the MC initiative strategically (background, commitment, governance, priority-setting, communications and, reporting and accountability) and a 'table' section to present the specific actions to undertake for achieving desired outcomes and to report on progress.

This guidance is not prescriptive and leaves ample flexibility for departments and agencies to adapt their action plan to their particular operational reality and organizational culture.

2. The Action Plan: An Integrating Agenda For Management Improvement

Modern Comptrollership is focused on the sound management of public resources and on effective decision-making. As outlined in *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*, MC is a catalyst for change and one of the key priorities of the government's modern management agenda.

Change occurs through a myriad of management improvement initiatives and projects: some are government-wide (e.g. Improved Reporting to Parliament; Government of Canada On-Line; Program Integrity) and others are initiated by departments and agencies (e.g. Enterprise Management Information System; Management Dashboard; Performance Agreements).

Managers, be they immigration, employment or taxation program specialists, scientists or policy analysts, want to focus on delivering program results. Managers need modern management practices and frameworks to be effective in program delivery and an uncomplicated infrastructure to support them. Modern Comptrollership offers an opportunity to integrate the numerous, and often interdependent, management improvement projects underway in departments and agencies into a single, integrated management improvement agenda.

The MC Action Plan offers an opportunity to create a single, integrated management improvement agenda.

Therefore, this Guidance Document proposes that there are clear benefits for departments and agencies to consider, develop and use their MC Action Plan as the integrated corporate agenda for 'all' management improvement efforts. Such corporate agenda articulates the vision, priorities for actions and optimizes synergies between the various initiatives and projects to achieve desired outcomes and manage risks. An integrated agenda presents a cohesive effort for change, grounded in solid values and ethics, that secures more managers' understanding and involvement, brings focus to improvement efforts, ensures coherence, and facilitates progress monitoring and reporting.

3. Preparing for the Development of the Action Plan

As a minimum, the MC Action Plan has to address management improvement areas identified through the Capacity Assessment (CA). Assessment findings provide departments and agencies with baseline information about their initial state of Modern Comptrollership and identify specific areas requiring attention for building the MC capacity within the organization. Demonstrating coherence between the Action Plan and the CA will prove that identified vulnerabilities indeed receive the required attention. Departments and agencies should be realistic,

As a minimum, the MC Action Plan has to address management improvement areas identified through the Capacity Assessment (CA).

know that everything cannot be done all at once, and set clear priorities for change. The plan should reflect reasonable timelines such that success can be celebrated: a good part of the Initiative's credibility depends on it!

In line with the idea of developing an integrated corporate MC Action Plan, all and any initiatives and projects aimed at management improvements should be taken into consideration. The Action Plan should be in line with the organization's strategic priorities, such that corporate directions influence the prioritization of management improvement actions, and vice versa. The time horizon for the plan will likely range between three and seven years depending on each department/agency. In any case, the Action Plan has to be coherent, credible and in line with the capabilities of the organization.

To make sure that all other management improvement initiatives and projects either underway or planned within the organization are considered for inclusion in the MC Action Plan, it may be useful to make an inventory of management improvement efforts, with inputs from headquarters and regional offices. The exercise may be enlightening and helpful in determining where investments are currently being made, where synergies between projects may be better exploited, and where efforts are being duplicated.

In addition, appropriate consultations with managers, staff, and functional specialists are absolutely essential. It is the understanding, involvement and commitment of these individuals that, in the end, will ensure success of the initiative. A comprehensive MC Action Plan should align the organization's corporate planning process and integrate (or at least link to) other plans such as HR, IT, GOL, Communications, Business, and Operating Plans. This is also an opportunity to consider whether MC principles are embedded into all aspects of planning. The MC Action Plan should also be an opportunity to apply risk management principles in the development of the plan.

Developing an integrated MC Action Plan may take between three and six months time. This depends on the size of the organization, senior management interest in the subject, and whether a resource may be dedicated to preparing the Plan. One has to keep in mind that the process that leads to the Plan is just as important as the Plan itself. Involve people! A good planning process will help increase the momentum for change and secure the commitment of key managers.

A process that takes too long brings with it several risks:

(i) the organizational reality evolves quickly and therefore may have changed since the CA was conducted, making the coherence between the CA and Action Plan less relevant;

(ii) the momentum of any change initiative is critical to its success; and

(iii) the people involved in the organization's MC initiative may change over time, affecting the continuity that such a major change effort requires to succeed.

Organizations should strive to develop and approve their MC Action Plans as early as possible after completing the CA.

Hence, organizations should strive to develop and approve their MC Action Plans as early as possible after completing the CA. Approval of the MC Action Plan, if it is to serve as the integrated corporate agenda for management improvements, should reside with the Deputy Head.

4. Managing Action Plan Implementation

Considering the importance and breadth of the MC Action Plan, it will be implemented successfully with a solid governance structure and effective reporting and communications mechanisms in place.

The governance structure for implementing Modern Comptrollership should be described in the action plan. The governance structure should include:

- A Champion – with sufficient stature, interest, credibility and longevity to firmly launch and establish management modernization. The Champion needs to be present at critical junctions of the change effort and make sure the initiative remains visible, through regular updates at senior management meetings.

- A senior management steering role – an integrated and broad-based management renewal plan requires a high profile within the organization in order to produce the desired change. Senior management contributes significantly to the successful

integration of improvement efforts into the broader departmental agenda.

- A strategy for reaching out to managers – either through an organization-wide communication strategy; modern comptrollership networking activities; visible actions from the governance structure members; or other means to engage managers in enhancing their skills and capacities, developing tools, and ensuring access to proper management support services and systems.
- A coordination role – through an MC project management office or an MC Coordinator in small agencies that is positioned strategically within the organization; has effective access to, and the full support from, senior management; is invested with the authority level necessary to act; and has recognized credibility.
- Regular status reporting to senior management on progress vis-à-vis the MC Action Plan.

5. Communication Strategy

A critical success factor to any change effort is communication. A communication strategy becomes paramount as Modern Comptrollership represents a significant culture change that must permeate the whole organization. The MC Action Plan should describe how, through a communication strategy, departments/agencies plan to:

- Demonstrate continued senior management commitment to Modern Comptrollership
- Inform managers and staff about CA results, planned MC actions, and the impacts Modern Comptrollership has/will have on their daily activities
- Keep managers and staff engaged in this long-term management renewal initiative by demonstrating the improvements that result from MC practices

- **Apprise all on progress realized and lessons learned**
- **Celebrate success and recognize champions, leaders and supporters.**

It is crucial to foster the understanding, and to make this part of the communications strategy, that Modern Comptrollership does not end with the completion of the action plan document. The goal is to embed Modern Comptrollership into the management culture of the organization, to integrate it into all aspects of management and operations, and to make it part of the organization's normal way of life.

Communication activities should therefore be included in the Action Plan, with opportunities to recognize and reward modernization efforts, to reinforce the vision of comptrollership based on values and ethics as well as to support the dissemination of modern practices across the organization. Communication considerations should also guide the development of the Action Plan to a certain extent; for example, some "quick hit" and highly visible modernization projects could be positioned in the Plan such that credibility and momentum for the Plan are established promptly.

6. Reporting on Modern Comptrollership

Departments/agencies need to report on the Modern Comptrollership Initiative, internally to their executives, managers and employees, and externally to TBS and Parliament. The MC Action Plan should demonstrate how departments/agencies plan to:

- **Monitor and report progress vis-à-vis their action plan (i.e., frequency, format, reporting mechanism such as DPRs or other)**
- **Make their management accountable for achieving progress (possibly by integrating modern comptrollership commitments to performance agreements)**

Modern Comptrollership does not end with the completion of the Action Plan. The goal is to embed MC into the management culture of the organization, to integrate it.... to make it part of the organization's normal way of life.

- Evaluate advancements vis-à-vis their initial, baseline state of modern comptrollership – this may involve defining performance indicators to measure change in management culture.

7. Building Specificity in the Action Plan

This Guidance Document proposes that the following elements be included in action plans. These elements correspond to the attached template structure proposed for the table portion of the Action Plan:

- Desired Outcomes are the results to be achieved and the reach for such results, that is what group or segment of the organization will benefit from the modernized practices.
- Explicit Linkages to CA results, as well as to other initiatives (i.e., internal audits; management improvement projects; corporate directions).
- Concrete activities or Actions To Take for delivering on the desired outcomes.
- Distinct Responsibility for each specific action – it is more effective to include actual names of responsible persons as opposed to branches/directorates; as well, accountabilities should be reflected in managers' performance agreements.
- Clear Timelines or milestones for actions, knowing that timeframes may need to be revised as necessary.
- Reasonable Estimated Resources for each action (including FTEs and funding from TBS as well as from departmental/agency A-base) – it is important to be reasonable in estimating resource requirements to avoid making commitments that cannot be respected.
- Progress To Date of actions realized against desired outcomes, set timelines and budget allocations.
- A suggested column on What You Can Do to bring MC activities and their generated benefits closer to managers and staff; it offers

tangible ways for them to contribute to the advancement of MC efforts.

Illustrative Template for an Action Plan

1. Background

- **Context, Approach, Methodology and Timeframe for CA: [approx. 1/2 page]**
  - **Position MC in the particular context of your organization and the rationale for developing an Action Plan**
  - **Describe briefly the approach used for conducting the CA (individual or group interviews; participation levels; validation sessions; tools used (e.g. electronic voting))**
  - **Identify the methodology for the CA (either KPMG or OAG Model)**
  - **Indicate the time period for the CA**
  - **Include an Executive Summary of CA observations, including strengths and opportunities for improvement, as an Annex to the Action Plan.**

2. Commitment to an Integrated Agenda for Modern Comptrollership Implementation

- **Departmental Vision for Change: [approx. 1 page]**
  - **Action Plans should provide a clear vision for the culture change to be derived from Modern Comptrollership and articulate the desired state of comptrollership to be achieved and over what timeframe**
  - **The vision section should also explain where Modern Comptrollership fits in the broad departmental context and, more specifically, what the genuine 'hooks' into the needs of the organization are.**
  - **Reference should be made to *Results for Canadians* as the overall framework or vision for Modern Comptrollership, which is based on sound values and ethical practices for achieving public accountability, as opposed to the strict compliance with legal requirements.**

3. Setting Modern Comptrollership Up for Success

- **Governance Structure: [approx. 2 pages]**
  - **Describe the governance structure in place to manage the implementation of Modern Comptrollership, with an emphasis on how senior management commits and owns the Action Plan.**

- **Priority-Setting and Risk Management: [approx. 2 pages]**
  - **Present your departmental priorities relating to Modern Comptrollership actions, with the underlying rationale.**

- **Demonstrate that risks of not implementing the Action Plan have been considered: identify key risks and actions taken/to be taken to mitigate the risks.**

- Communications Strategy: [approx. 1 page]
  - The Action Plan should describe the Department's strategy for communicating Modern Comptrollership, which is broader than simply communicating the Action Plan
  - The strategy should make clear how the elements of the Action Plan integrate the various management improvement efforts across the Department and exploits the synergy created by having an integrated management renewal agenda.

4. Accountability for Modern Comptrollership

- Monitoring and Reporting Mechanisms: [approx. 1 page]
  - The Action Plan should explain what mechanisms the Department has in place to monitor progress vis-à-vis the plan and to report on accomplishments, including highlights of departmental strengths (e.g. DPR; semi-annual reporting to senior management; posting results on Intranet/Internet).

- Accountability Mechanisms [approx. 1/2 page]
  - Describe how managers will be held accountable for their Modern Comptrollership actions. The responsibility for making Modern Comptrollership happen should not rest solely, or even primarily, with the coordinating body (i.e., Project Management Office).

- Evaluating Modern Comptrollership Advancements [approx. 2 pages]
  - Indicate how the Department will track the evolution towards a modern management culture and modernized management principles and practices. (Note: CMD/TBS is developing an evaluation framework for the MCI, to be completed in Oct. 2002, which departments may adapt to their particular environment.)

Section 5 of the Illustrative Template presents the specifics of the MC Action Plan, with the desired outcomes, actions to take, responsibilities, timelines and resource estimates. The proposed table form also includes progress information, therefore allowing a single tool to present both planned activities and realized accomplishments. It is considered easier to present such information in a table format but a text format would be suitable as well.

5. An Action Plan With Specificity [approx. 5 to10 pages]

Desired Outcomes	Link to CA Results (MC sub-elements)	Other Links	Actions to Take	Responsibility	Timelines and Estimated Resources (FTE and $)	Progress to Date	What You Can Do
1. Leadership Senior management demonstrates strategic commitment to exercising their comptrollership responsibilities, creating a climate for change, and fostering a corporate culture aligned to MC principles	Leadership commitment	N/A	Promulgate departmental direction and cultural behaviour which instil a sense of awareness and importance of the principles of Modern Comptrollership, through: ▶ Training activities ▶ Guidance direction to managers ▶ Other vehicles	Lead: Joe Smith, Modern Comptrollership Office Contributor: Carol Jones, DG of HR	October 2001 0.2 FTE	▶ MC is being incorporated to Financial Management courses, which are now part of managers' and staff learning plans ▶ Call letters for RPP and DPR include requirements to embed modern principles in all actions	Contact Human Resources for information on MC training available Visit Modern Comptrollership Office web site at: http://intranet/dept/MCO
2. People Managers and staff possess and exercise core competencies related to modern comptrollership	Competencies in MC practices	N/A	Departments identify any current and future gaps (due to attrition and changing requirements) and develop and implement HR strategies (Recruitment, Retention and Learning) to fill these gaps	Lead: Carol Jones, DG of HR Contributors: All DGs	Gap Analysis Report (consolidating all DG inputs): Dec. 31, 2001 0.5 FTE + $15K	▶ Gap Analysis Report discussed at Management Board (Jan. 12, 2002) ▶ Departmental Recruitment and Retention Strategy being developed in consultation with DGs, with help from a consultant (due Mar. 15, 2002)	Managers are accountable for managing the factors within their control to help retain their valued employees. Retention efforts must begin at the time of offer of employment. Read HR Monthly Bulletin (Nov. 2001) on *The Value of Experienced Employees*
3. Values and Ethics Clients and stakeholders consistently indicate that departmental managers and staff exhibit behaviour consistent with Shared Public Service Values and Ethics when exercising their comptrollership responsibilities	Values & Ethics	Values & Ethics Initiative	Establish a feedback mechanism to test perceptions that departmental managers and staff exhibit behaviour consistent with Shared Public Service Values and Ethics	Lead: Carol Jones, DG of HR Contributors: Internal Audit Branch; all DGs	Mar. 31, 2002 0.05 FTE	▶ A feedback mechanism is being developed ▶ Internal Audit now incorporates values and ethics as part of their risk assessments with program areas.	Promote discussion with your staff and colleagues about consistent values-based behaviour and encourage all to challenge behaviour that is not consistent. "Walk the Talk" yourself

Orientation pour l'élaboration des plans d'action destinée aux ministères et organismes fédéraux mettant en œuvre la modernisation de la fonction de contrôleur

Division de la modernisation de la fonction de contrôleur
Mai 2002

Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Objectif

Le présent document est destiné à donner des conseils aux ministères et organismes qui élaborent leur plan d'action pour la mise en oeuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur (MFC). On y propose ce que pourraient être les éléments fondamentaux du plan d'action afin d'en tirer le maximum ainsi que de cette initiative à longue échéance.

Vous trouverez à la fin du présent document le modèle d'un plan d'action où sont reflétées les propositions. On suggère un plan en deux volets : un volet « texte » pour positionner stratégiquement l'initiative (contexte, engagement, gouvernance, établissement des priorités, communications, rapports et responsabilité) et un volet « tableau » pour illustrer les mesures précises à prendre pour atteindre les résultats attendus et faire le compte rendu des progrès

Nos conseils n'ont rien d'obligatoire et laissent aux ministères et organismes une grande marge de manœuvre. Ils peuvent adapter le plan d'action à leur mode particulier de fonctionnement et à leur culture organisationnelle.

2. Le plan d'action : programme d'intégration pour l'amélioration de la gestion

La modernisation de la fonction de contrôleur est centrée sur la gestion saine des ressources publiques et un processus décisionnel efficace. Comme souligné dans le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Stratégie de gestion du gouvernement*, la MFC est un catalyseur du changement et l'une des priorités clés du programme de modernisation de la gestion du gouvernement.

Le changement s'opère au travers d'une myriade d'initiatives et de projets d'amélioration de la gestion : certains à l'échelle du gouvernement (par exemple, Amélioration des rapports au Parlement, Gouvernement du Canada en direct, Intégrité des programmes) alors que d'autres sont lancés par des ministères et organismes (par exemple, Système d'information de gestion Enterprise, Tableau de gestion, Accords de rendement).

Les gestionnaires, qu'ils soient spécialistes de l'immigration, de l'emploi ou de la fiscalité, scientifiques ou analystes de politique, veulent fournir des résultats. Ils ont besoin de cadres et de pratiques de gestion modernes, pour être efficaces dans la prestation des programmes, et aussi d'une infrastructure simple pour appuyer leurs efforts. La modernisation de la fonction de contrôleur offre la possibilité d'intégrer en un seul programme d'amélioration de la gestion les nombreux projets d'amélioration, souvent interdépendants, qui sont menés actuellement dans les ministères et organismes.

Le plan d'action de la MFC offre la possibilité de créer un seul programme intégré d'amélioration de la gestion.

Par conséquent, dans le présent document d'orientation, on suggère qu'il y a des avantages certains pour les ministères et les organismes à examiner, à mettre au point et à utiliser leur plan d'action comme le programme ministériel intégré de « tous » les efforts d'amélioration de la gestion. Ce programme ministériel énonce la vision, établit les priorités des mesures à prendre et optimise les synergies entre les divers projets et initiatives pour atteindre les résultats attendus et gérer les risques. Un programme intégré représente un **effort cohésif vers le changement, ancré dans des valeurs et une éthique solides,** permet une meilleure **compréhension et participation des gestionnaires,** focalise les **efforts d'amélioration,** assure la **cohérence** et facilite le **suivi et le compte rendu des progrès**.

3. Préparation à l'élaboration du plan d'action

Le plan d'action pour la MFC doit porter au moins sur les domaines d'amélioration de la gestion relevés dans l'évaluation des capacités.

Le plan d'action pour la MFC doit porter au moins sur les domaines d'amélioration de la gestion relevés dans **l'évaluation des capacités** (EC). Les résultats de l'évaluation fournissent aux ministères et organismes une information de base sur leur situation initiale vis-à-vis de la modernisation de la fonction de contrôleur et mettent en lumière des domaines précis sur lesquels il faut se pencher pour développer la capacité de la fonction de contrôleur au sein de l'organisation. En établissant la cohérence entre le plan d'action et l'évaluation des capacités, on accordera l'attention voulue aux points faibles décelés. Les ministères et organismes devraient être réalistes, savoir que l'on ne peut pas tout changer du jour au lendemain et qu'il faut établir des priorités. Le

plan devrait avoir un calendrier raisonnable afin que l'on puisse se féliciter des succès remportés : une bonne partie de la crédibilité de l'initiative en dépend!

En élaborant le plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur, il convient de prendre en considération l'ensemble des projets et initiatives visant les améliorations de la gestion. Le plan d'action devrait s'aligner sur les **priorités stratégiques** de l'organisation, si bien que les orientations ministérielles ont une influence sur l'établissement des priorités des mesures d'amélioration de la gestion et vice-versa. Le délai pour le plan se situera vraisemblablement entre trois et sept ans selon le ministère ou l'organisme. En tout cas, le plan d'action doit être cohérent et crédible, et correspondre aux capacités de l'organisation.

Pour être sûr que tous les **autres projets et initiatives visant l'amélioration de la gestion** qui sont en cours ou projetés au sein de l'organisation soient considérés pour le plan d'action, il serait peut-être utile de dresser l'inventaire des efforts d'amélioration de la gestion, en demandant la participation du bureau principal et des bureaux régionaux. L'exercice peut être instructif et aider à déterminer où se font actuellement les investissements, où l'on pourrait mieux exploiter la synergie entre les projets et où les efforts font double emploi.

De plus, il est absolument essentiel d'organiser des consultations avec les gestionnaires, le personnel et les spécialistes fonctionnels. La réussite de l'initiative repose sur la compréhension, la participation et l'engagement de ces personnes. Un plan d'action global pour la modernisation de la fonction de contrôleur devrait suivre le processus de planification de l'organisation et intégrer (ou du moins établir un lien avec ceux-ci) d'autres plans comme celui des RH, TI, GED, communications, activités et plans d'exploitation. C'est aussi l'occasion de voir si les principes de la fonction de contrôleur filtrent dans tous les aspects de la planification. L'élaboration du plan d'action de la MFC est aussi une occasion d'appliquer les principes de gestion des risques.

Soyez réaliste!

Élaborer un plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur bien intégré peut prendre de trois à six mois. Tout dépend de la taille de l'organisation, de l'intérêt qu'y portent les cadres supérieurs et des disponibilités des personnes capables de s'y consacrer. Il ne faut pas oublier que le processus qui conduit au plan est tout aussi important que le plan lui-même. Faites participer les gens! Un bon processus de planification donnera de la vigueur à l'idée de changement et ralliera les principaux gestionnaires au plan.

Un processus qui prend trop de temps entraîne plusieurs risques :

(i) l'organisation évolue rapidement et la situation peut avoir changé depuis qu'a été menée l'EC et donc, la cohérence entre celle-ci et le plan d'action est plus faible;

(ii) l'élan que suscite toute initiative de changement est essentiel à sa réussite;

Les organisations devraient s'efforcer d'élaborer et d'approuver leur plan d'action le plus tôt possible après l'évaluation de la capacité.

(iii) il pourrait y avoir une rotation du personnel participant à cette initiative, ce qui nuirait à la continuité dont a besoin un effort de changement majeur pour réussir.

Par conséquent, les organisations devraient s'efforcer d'élaborer et d'approuver leur plan d'action le plus tôt possible après l'évaluation des capacités. L'approbation du plan d'action, s'il doit servir de programme ministériel intégré pour les améliorations de la gestion, incombe à l'administrateur général.

4. Gestion de la mise en oeuvre du plan d'action

Étant donné l'importance et l'ampleur du plan d'action de la MFC, il sera mis en oeuvre avec succès s'il existe à une solide structure de gouvernance et des mécanismes de rapports et de communications efficaces.

La **structure de gouvernance** pour la mise en oeuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur devrait être décrite dans le plan d'action et inclure ce qui suit :

- Un champion – ayant suffisamment d'envergure, d'intérêt, de crédibilité et de permanence pour lancer et établir de manière ferme la modernisation de la gestion. Le champion doit être présent aux moments importants de l'effort de changement et s'assurer que l'initiative garde toute sa visibilité, grâce à des mises à jour régulières lors de réunions de la haute direction.

- Des cadres supérieurs ayant un rôle de direction – pour produire le changement souhaité, un plan intégré de renouvellement de la gestion de grande ampleur doit avoir un profil imposant au sein de l'organisation. La haute direction contribue de façon importante à l'intégration réussie des efforts d'amélioration dans le programme plus général du ministère.

- Une stratégie pour atteindre les gestionnaires – soit grâce à une stratégie de communication à l'échelle de l'organisation, des activités de réseautage de la fonction de contrôleur, des mesures marquantes prises par des membres de la structure de gouvernance ou d'autres moyens pour entraîner les gestionnaires à améliorer leurs aptitudes et leurs capacités, l'élaboration d'outils et l'accès aux services et systèmes de soutien de la gestion appropriés.

- Une personne ayant un rôle de coordonnateur – soit un bureau de gestion des projets pour la modernisation de la fonction de contrôleur, soit simplement un coordonnateur ou une coordonnatrice dans les petits organismes qui occupe un poste stratégique au sein de l'organisation, a facilement accès à la haute direction et a son plein appui, a le pouvoir d'agir et est crédible.

- Rapports réguliers à la haute direction sur les progrès par rapport au plan d'action.

5. Stratégie de communication

La **communication** est un facteur de réussite essentiel dans tout effort de changement. Ici, la stratégie de communication occupe une place prépondérante, car la modernisation de la fonction de contrôleur représente une évolution culturelle importante qui doit pénétrer l'ensemble de l'organisation. Le plan d'action doit contenir une description de la manière dont, grâce à une stratégie de communication, les ministères/organismes projettent de faire ce qui suit :

- démontrer la permanence de l'engagement des cadres supérieurs à la modernisation de la fonction de contrôleur

- informer les gestionnaires et le personnel des résultats de l'évaluation des capacités, des mesures prévues et de l'impact qu'a ou aura la modernisation sur leurs activités quotidiennes
- maintenir la participation des gestionnaires et du personnel à cette initiative de renouvellement à long terme de la gestion en démontrant les améliorations qui résultent des pratiques d'une fonction de contrôleur moderne
- informer tout le monde des progrès réalisés et des leçons apprises
- fêter les réussites et reconnaître les champions, les leaders et les participants.

6. Rapports sur la modernisation de la fonction de contrôleur

Les ministères/organismes doivent **soumettre des rapports sur l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur** à leurs cadres, gestionnaires et employés, à l'interne, et au SCT et au Parlement, à l'externe. Le plan d'action doit illustrer la façon dont les ministères et organismes envisagent de :

- suivre les progrès par rapport à leur plan d'action et en faire rapport (fréquence, présentation, mécanisme de soumission de rapports, comme les RMR ou autres);
- rendre leur direction responsable des progrès (éventuellement, en ajoutant un engagement à l'égard de la modernisation de la fonction de contrôleur dans les accords de rendement);
- évaluer la progression par rapport à leur fonction initiale – il faut peut-être pour cela définir des indicateurs de rendement pour mesurer le changement dans la culture de gestion.

La modernisation de la fonction de contrôleur ne s'arrête pas avec le plan d'action. L'objectif est d'en pénétrer la culture de gestion de l'organisation, de l'intégrer… d'en faire le mode de vie normal de l'organisation.

Il est essentiel de bien faire comprendre, et que cela fasse partie de la stratégie de communication, que la modernisation de la fonction de contrôleur ne s'arrête pas avec le plan d'action. L'objectif est d'en pénétrer la culture de gestion de l'organisation, de l'intégrer dans tous les aspects de la gestion et du fonctionnement, et d'en faire le mode de vie normal de l'organisation.

Les activités de communication devraient donc faire partie du plan d'action. On devrait y voir des occasions de rendre hommage aux efforts de modernisation et de les récompenser, de renforcer la vision de la fonction de contrôleur reposant sur des valeurs et une éthique et de favoriser la diffusion des pratiques modernes dans l'ensemble de l'organisation. Il faudrait aussi, dans une certaine mesure, prendre en considération la communication dans l'élaboration du plan d'action; par exemple, on pourrait mettre dans le plan quelques projets rapides de modernisation très visibles pour donner dès le départ une crédibilité au plan et susciter l'enthousiasme.

7. La spécificité du plan d'action

Dans le présent document d'orientation, on propose d'inclure les éléments suivants dans les plans d'action. Ils correspondent à la structure proposée pour le volet « tableau » du plan d'action

- Les **résultats attendus** sont les résultats à atteindre et la portée de ces résultats, c'est-à-dire le groupe ou le segment de l'organisation qui profitera de la modernisation des pratiques.
- Les **liens** clairs avec les résultats de l'EC, ainsi qu'avec toutes les autres initiatives (vérifications internes, projets d'amélioration de la gestion, orientations ministérielles).
- Les activités concrètes ou les **mesures à prendre** pour parvenir aux résultats attendus.
- La **responsabilité** distincte de chaque mesure précise – il est plus efficace de nommer les personnes responsables que les directions; de même, ces responsabilités doivent se retrouver dans les accords de rendement des gestionnaires.
- Un **calendrier** bien clair, tout en sachant qu'on peut avoir à le modifier en cas de besoin.

- Une **estimation raisonnable des ressources** pour chaque mesure à prendre (notamment les EPT et le financement du SCT, ainsi que les crédits ministériels votés) – il est important de se montrer raisonnable dans l'estimation des ressources nécessaires pour éviter de prendre des engagements que l'on ne pourrait pas tenir.

- Les **progrès à ce jour** des actions menées par rapport aux résultats attendus, calendrier fixé et allocations budgétaires.

- Une colonne de suggestions sous le titre **Ce que vous pouvez faire** pour établir un lien plus étroit entre les gestionnaires et le personnel et les activités au profit de la MFC et leurs avantages. C'est une façon tangible pour eux de contribuer aux progrès.

Modèle de plan d'action

1) Renseignements généraux

- Contexte, approche, méthode et calendrier pour l'évaluation de la capacité (EC) : [environ une demi-page]
  - Positionner la MFC dans le cadre particulier de l'organisation et expliquer la raison d'être de l'élaboration d'un plan d'action
  - Décrire brièvement la façon dont s'effectuera l'EC (entrevues individuelles ou en groupes; niveaux de participation; séances de validation; outils utilisés (par exemple, vote électronique))
  - Identifier la méthodologie de l'EC (KPMG ou BVG)
  - Indiquer le moment où l'évaluation sera effectuée
  - Annexer au plan d'action un sommaire des observations découlant de l'évaluation, notamment sur les points forts et les possibilités d'amélioration

2) Engagement envers un programme intégré de mise en oeuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur

- Vision ministérielle relative au changement : [environ 1 page]
  - Les plans d'action doivent donner une vision claire du changement de culture à attendre de la modernisation de la fonction de contrôleur et de la situation que l'on souhaite atteindre, ainsi que des délais pour y parvenir.
  - Dans la section réservée à la vision, il faut également expliquer où dans le contexte ministériel général s'insère la modernisation de la fonction de contrôleur et, plus précisément, comment elle satisfait exactement aux besoins de l'organisation.
  - Il faut faire référence au document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* comme cadre général ou vision pour la modernisation de la fonction de contrôleur, qui se base sur des valeurs solides et des pratiques éthiques pour parvenir à la responsabilisation publique, plutôt qu'à l'observance stricte d'obligations légales.

3) Préparation de la réussite de la modernisation de la fonction de contrôleur

- Structure de gouvernance : [environ 2 pages]
  - Décrire la structure de gouvernance en place pour gérer la mise en oeuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur, en soulignant l'engagement des cadres supérieurs et leur participation au plan d'action.

- Établissement des priorités et gestion des risques : [environ 2 pages]
  - Présenter les priorités du ministère en ce qui concerne les mesures à prendre pour la modernisation, en expliquant leur raison d'être.
  - Démontrer que l'on a examiné les risques de ne pas mettre en oeuvre le plan d'action : définir les principaux risques et les mesures à prendre pour atténuer les risques.

- Stratégie de communication : [environ 1 page]
  - Il faut décrire dans le plan d'action la stratégie du ministère pour communiquer l'initiative, ce qui dépasse la simple communication du plan d'action.
  - Il faut préciser comment les éléments du plan d'action incorporent les divers efforts d'amélioration de la gestion au sein de tout le ministère et mettent à profit la synergie créée grâce au programme intégré de renouvellement de la gestion.

4) Responsabilité de la modernisation de la fonction de contrôleur

- Mécanisme de suivi et de rapports : [environ 1 page]
  - Le plan d'action devrait indiquer quels sont les mécanismes que le ministère a prévus pour suivre les progrès par rapport au plan, et rapporter des réalisations, notamment les points forts du ministère (par exemple, les RMR; le rapport semestriel aux cadres supérieurs, l'affichage des résultats sur Intranet et Internet).

- Mécanisme de responsabilisation : [environ 1/2 page]
  - Décrire de quelle façon on tiendra les gestionnaires responsables des mesures qu'ils ont prises pour la modernisation de la fonction de contrôleur. La responsabilité de la mise en oeuvre de la MFC ne doit pas reposer seulement, ni même principalement, sur l'organisme de coordination (c'est-à-dire le bureau de gestion du projet).

- Évaluation de la progression de l'initiative de modernisation : [environ 2 pages]
  - Indiquer comment le ministère suivra l'évolution vers une culture moderne de gestion et la modernisation des principes et pratiques de gestion. (Remarque : La DMFC/le SCT élabore un cadre d'évaluation pour l'IMFC qui sera terminé en octobre 2002; les ministères pourront l'adapter à leurs propres circonstances.)

Dans la **section 5,** on présente les détails précis du plan d'action, avec les résultats attendus, les mesures à prendre, les responsabilités, le calendrier et l'estimation des ressources. On trouve aussi dans le tableau proposé des renseignements sur les progrès, et donc, un seul outil peut présenter à la fois les activités prévues et les réalisations. On considère plus facile de présenter ces renseignements sous forme de tableau, mais on peut aussi le faire sous forme de texte.

1. Un plan d'action avec des détails précis [de 5 à 10 pages]

Résultats attendus	Liens avec les résultats de l'EC (sous-éléments de la MFC)	Autres liens	Mesures à prendre	Responsabilité	Calendrier et estimations des ressources (EPT et $)	Progrès à ce jour	Ce que vous pouvez faire
1. Leadership Les cadres supérieurs démontrent l'engagement stratégique d'assumer leurs responsabilités pour la fonction de contrôleur, de créer un climat propice au changement et de favoriser une culture du ministère fidèle aux principes de la modernisation de la fonction de contrôleur (MFC)	Engagement de leadership	S/O	Préconiser une orientation ministérielle et un comportement culturel qui insufflent une prise de conscience et un sens de l'importance des principes de la fonction moderne de contrôleur, par le biais : ▸ d'activités de formation ▸ d'orientation pour les gestionnaires ▸ d'autres moyens	Responsable : Joe Smith, Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur (MFC) Collaboratrice : Carol Jones, DG des RH	Octobre 2001 0,2 EPT	▸ La MFC est intégrée aux cours de gestion financière qui font maintenant partie des plans d'apprentissage des gestionnaires et du personnel ▸ Les lettres d'appel pour les CAFE et RMR comprennent l'obligation d'intégrer les principes modernes à toutes les mesures	Contacter les ressources humaines pour vous renseigner sur la formation relative à la MFC Visiter le site Web du bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur à : http://intranet/dept/MCO
2. RH Les gestionnaires et le personnel exercent les compétences de base liées à la fonction moderne de contrôleur	Compétences pour l'exercice de la fonction de contrôleur	S/O	Les ministères signalent la pénurie de personnel actuel et futur (due aux départs en retraite et au changement de conditions) et élaborent et mettent en oeuvre des stratégies de RH (recrutement, maintien en poste et formation) pour combler les écarts	Responsable : Carol Jones, DG des HR Collaborateurs : tous les DG	Rapport d'analyse des écarts (compiler les réponses de tous les DG) : Le 31 déc. 2001 0,5 EPT + 15 000 $	▸ Rapport d'analyse des écarts discutés au conseil de gestion (le 12 janvier 2002) ▸ Stratégie de recrutement et de maintien en poste du ministère, élaborée en collaboration avec les DG, avec l'aide d'un conseiller (due le 15 mars 2002)	Les gestionnaires sont responsables de la gestion des facteurs dépendant de leur volonté pour conserver leurs employés expérimentés. Les efforts doivent commencer au moment de l'offre d'emploi. Lire le bulletin mensuel des RH (nov. 2001) sur *La valeur des employés expérimentés*
3. Valeurs et éthique Les clients et les intervenants indiquent régulièrement que les gestionnaires et le personnel ministériel font preuve d'un comportement respectueux des valeurs et de l'éthique de la fonction publique lorsqu'ils assument les responsabilités de la fonction de contrôleur	Valeurs et éthique	Initiative relative aux valeurs et à l'éthique	Établir un mécanisme de rétroaction afin de vérifier les perceptions selon lesquelles les fonctionnaires et les gestionnaires du ministère sont fidèles aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique	Responsable : Carol Jones, DG des RH Collaborateurs : Direction de la vérification interne; tous les DG	31 mars 2002 0,05 EPT	▸ Mise au point d'un mécanisme de rétroaction ▸ La vérification interne comprend maintenant les valeurs et l'éthique dans les évaluation de risque des domaines de programme	Promouvoir la discussion avec les fonctionnaires et les collègues portant sur un comportement respectueux des valeurs et les encourager à remettre en question tout comportement qui ne l'est pas. Vous-même, « prêchez par l'exemple ».